

PARCERIAS INSTITUCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE CAMINHOS PARA UM PLANEJAMENTO MACRO

José Evaristo Silvério Netto¹, Eduardo Blaz², Mariana Prado³, José Vinícius Alves Ferreira⁴

RESUMO

As parcerias institucionais são importantes para auxiliar o cumprimento da missão institucional. Porém, muitos fatores que deveriam ser observados em a sua construção, como as relações interpessoais envolvidas (fator humano), são negligenciados nos planejamentos. Além disso, há dificuldades para lidar com as dinâmicas do território de atuação, prejudicando mediações necessárias para o estabelecimento de tais parcerias. Dessa forma, este trabalho buscou organizar os aspectos que envolvem as fases de implementação das parcerias físico-esportivas realizadas pelo Sesc; para isso, analisou, nessas parcerias, as pistas relevantes para a condução dos atores envolvidos. Aqui, chamamos de “pistas” perguntas auxiliadoras que norteiam tais processos de implementação. Nesse sentido, este trabalho visa demonstrar a necessidade de refletir sobre as parcerias dando ênfase à fase de relação interpessoal, que produz pistas para qualificar: as mediações entre as pessoas envolvidas; os estágios de maturação das parcerias – etapas de construção, manutenção e avaliação final; e as respectivas pistas de cada uma dessas três etapas.

Palavras-chaves: Parcerias institucionais. Redes esportivas. Relações interpessoais. Pistas.

-
- 1 Mestre em Educação Física pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Supervisor do Núcleo Socioeducativo do Sesc Ipiranga, em São Paulo. *E-mail:* jose.netto@sescsp.org.br.
 - 2 Especialista em Treinamento Desportivo pela Faculdade de Educação Física de Santo André (Fefisa) e especialista em Fisiologia do Exercício pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Técnico da Gerência de Desenvolvimento Físico Esportivo do Sesc São Paulo. *E-mail:* eduardo.blaz@sescsp.org.br.
 - 3 Especialista em Gestão de Pessoas pelo Senac. Supervisora de Esportes no Sesc Santana. *E-mail:* mariana.nunes@sescsp.org.br.
 - 4 Mestre em Educação Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Analista de Esporte e Recreação no Sesc Rio Janeiro. *E-mail:* jose.vinicius@sescsp.org.br.

ABSTRACT

Institutional partnerships are important to help fulfill the institutional mission. However, many factors that should be observed for its construction, such as the interpersonal relationships involved (human factor), are neglected in the planning. In addition, there are difficulties in dealing with the dynamics of the territory in which they operate, hindering the necessary mediations for establishing partnerships. Thereby, this work sought to organize the aspects involving the implementation stage of physical-sports partnerships carried out by Sesc; for that, it analyzed, in this partnership, relevant clues for the guidance of the involved actors. We refer to “clues” as being the supporting questions that guide said implementation processes. In that regard, this work seeks to demonstrate the need to reflect on partnerships with emphasis on the interpersonal relationship phase, which produces clues to qualify: the mediations between the people involved; the stages of partnership's maturation – construction, maintenance and final assessment; and the respective clues for each one of these three stages.

Keywords: Institutional partnerships. Sports networks. Interpersonal relationships. Clues.

INTRODUÇÃO

Criado em 1946, o Serviço Social do Comércio (Sesc) é uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida e administrada pelo empresariado do setor de comércio e serviços. Desde sua criação, tal finalidade se mantém. De acordo com o Plano Estratégico do Sesc 2022-2026, é o propósito do Sesc “promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática” (Sesc, 2021, p. 9).

Com o intuito de expandir seu raio de ação para além dos muros de suas unidades, o Sesc tem canalizado significativa energia na construção de diferentes parcerias, no sentido de estabelecer alianças com entidades públicas, privadas e do terceiro setor para ampliar a oferta de serviços e atividades para a população e beneficiar cada vez mais pessoas. Essas parcerias são importantes para o cumprimento da missão institucional de promover o bem-estar social por meio de suas linhas de atuação, que passam por educação, saúde, cultura, lazer e assistência.

Em princípio, rede é parceria e essa parceria pode articular famílias, estados, organizações públicas e/ou organizações privadas, pessoas físicas, pessoas jurídicas ou ambas. Pode, portanto, envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais (Inojosa, 1999, p. 117).

De acordo com Inojosa (1999, p. 117), a institucionalização das parcerias se dá de forma significativa nas redes de entidades, e, nesse caminho, a *internet* tem se mostrado um ambiente extremamente versátil e dinâmico. No âmbito das redes, a autora discrimina três tipos de parcerias, conforme a maneira por meio da qual os parceiros se relacionam: rede subordinada, em que os integrantes representam uma organização maior, ou são subordinados a um ponto de poder, sendo a autonomia determinada por essa organização maior (assim, no caso da rede subordinada, a ideia que norteia a rede não é compartilhada pelos integrantes, e sim pelas instituições que comandam tal rede); rede tutelada, na qual os integrantes são pessoas que gozam de certa autonomia, mas se articulam ainda sob tutela de um integrante que detém poder legal ou financeiro sobre os demais; e, finalmente, rede autônoma ou orgânica, na qual os integrantes gozam de autonomia para se articularem segundo objetivos específicos próprios, a fim de formarem uma ideia que represente o coletivo.

Em boa parte dos territórios onde as unidades do Sesc estão localizadas, existem diversos negócios sociais e projetos gestados por diferentes atores da sociedade civil, geralmente lideranças do próprio território. O estabelecimento de parcerias com as instituições à frente desses negócios sociais, ações, eventos e projetos impulsiona fortemente uma mobilização cada vez maior de pessoas em torno: da mediação cultural; e do trabalho de formação de novos públicos, tanto para a prática de atividade física e de esporte, quanto para a fruição das diversas atividades artísticas e socioeducativas que o Sesc promove. A depender da forma como essa dinâmica é estabelecida nos territórios onde estão as unidades do Sesc, essas atividades podem ser organizadas por meio de parcerias com redes de instituições que funcionem como sistemas de educação não formais e redes de proteção social, beneficiando toda a população.

Gonçalves *et al.* (2020, p. 121) argumenta, em um artigo em que discute a sustentabilidade financeira para negócios sociais, que, para atender a necessidade de desenvolver mecanismos de gestão voltados à permanência dos negócios sociais, é importante a criação de parcerias entre as instituições públicas e privadas em prol de um bem comum.

Ao longo dos anos, acompanhando o crescimento do Sesc – com inauguração de novas unidades, aumento das equipes de trabalho nos mais diferentes setores, aumento da influência das programações e da quantidade

de públicos atendidos e aumento da presença da entidade na sociedade – observamos um aumento também na necessidade de refletir, compreender com mais profundidade, construir e consolidar diferentes formas de parcerias e relacionamentos para ações em colaboração e em rede.

O Sesc São Paulo se fundamenta na percepção de que o trabalho em conjunto com outras entidades aprofunda o significado e potencializa o alcance das realizações. Desta forma, a instituição vem buscando, ao longo de sua trajetória, estabelecer as mais diversas parcerias com instituições nacionais e internacionais, do setor privado e do setor público, nas esferas municipal, estadual e federal (Portal Sesc SP. Disponível em: <https://portal.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/o-que-fazemos/parceiros/>).

Contudo, por vezes, algumas lacunas se fazem presentes e evidenciam certa dificuldade de compreensão de determinados contextos. Tais dificuldades estão apoiadas na missão e visão das instituições envolvidas, assim como no desafio de entender as complexidades e dinâmicas do território em que essas instituições atuam. Em uma sociedade cada vez mais diversa – e, ao mesmo tempo, cada vez mais organizada em bolhas de sociabilidade, em nichos definidos por conjuntos de crenças, valores e comportamentos específicos; polarizada entre pensamentos conservadores, antiquados, retrógrados, imbuídos de valores preconceituosos e pensamentos contemporâneos, progressistas, vanguardeiros, imbuídos de valores decoloniais – o contexto das parcerias institucionais se torna cenário político-institucional delicado, que merece cuidado e prudência.

Segundo Lins *et al.* (2008, p. 51), é correto entender as parcerias como um desafio, devido à tarefa de selecionar os parceiros, mensurar os riscos e estabelecer os objetivos da ação. Com o surgimento de novos atores sociais, novas narrativas identitárias e reivindicações por direitos, inclusive com a influência das redes sociais digitais, as parcerias formais e institucionais podem ser lidas pela sociedade como posições políticas institucionais.

Com vistas a enfrentar os desafios que, em alguma medida, têm se apresentado, tornou-se uma tendência recente, em encontros de trabalho (técnicos ou temáticos), que exista uma abordagem – em torno de tecnologias e metodologias – no sentido de facilitar a compreensão dos territórios. Isso é feito com o objetivo de contribuir com as reflexões sobre a apropriação de espaços públicos feita de forma orgânica e positiva; outro objetivo é construir intenções para propor diálogos e interações mais acertados e frequentes com potenciais parceiros.

No âmbito físico-esportivo, as parcerias institucionais são frequentes e se mostram uma boa estratégia para a promoção da prática do esporte e do exercício físico. Observam-se, no Brasil, muitos projetos sociais que visam atender pessoas em situação de “risco social”, patrocinados por instituições de naturezas diferentes, como organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil (OSCIPs), e esses projetos contam sempre com inúmeras parcerias (Guedes, 2006, p. 2).

Algumas experiências nesse campo apontam que a realização de parcerias entre diferentes órgãos e instituições pode contribuir para a criação de redes de cooperação, que permitem a troca de experiências e a implementação de ações em conjunto. Exemplos dessas experiências são as campanhas Semana Move e Dia do Desafio, organizadas pelo Sesc, que promovem práticas de atividades físicas em diversas cidades no Brasil e até em outros países, através do envolvimento de diferentes instituições esportivas ou de outra natureza, mas que se inscrevem e se engajam em promover ações de promoção da saúde e do bem-estar.

No entanto, criar e manter estratégias para a realização dessas parcerias pode ser uma tarefa desafiadora, especialmente em contextos de mudanças constantes e dificuldades de alinhamento na compreensão desses instrumentos.

DESAFIOS NO PLANEJAMENTO DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

Uma das dificuldades institucionais no desenvolvimento de uma metodologia para a realização de parcerias é a falta de um instrumento claro e definido. Sem uma metodologia bem definida, é mais difícil garantir que as parcerias sejam consistentes e que a organização possa aprender com os seus erros e acertos. Importante ressaltar que, quando falamos de instrumento “definido”, não queremos conferir, a essa ferramenta, uma “dureza” que inviabilize sua aplicação em contextos diversos.

Outro desafio é a rotatividade de pessoas nas equipes das instituições. Quando as equipes mudam frequentemente, é mais difícil manter uma metodologia para a realização de parcerias, uma vez que novas pessoas podem ter opiniões e abordagens diferentes, acabando por prejudicar a continuidade da relação de colaboração com outras organizações. Isso pode levar a inconsistências na forma como as parcerias são gerenciadas e executadas.

Ainda, vale atentar para a complexidade dos territórios e da diversidade de atores envolvidos nas práticas sociais e nas gestões das instituições e projetos. Isso implica levar em consideração as perspectivas e

necessidades dos diferentes indivíduos e organizações envolvidos na criação de parcerias no campo físico-esportivo.

Outro aspecto importante é a ênfase na construção coletiva de conhecimentos e práticas. Ao criar parcerias institucionais, é fundamental que as organizações e indivíduos envolvidos possam trabalhar juntos para construir soluções efetivas e sustentáveis, seja na esfera ambiental, econômica e/ou social. Isso implica estabelecer um diálogo constante e reconhecer a importância da colaboração e da participação de todos os envolvidos.

ELABORAÇÃO DO ARTIGO

Para a organização desta publicação, inicialmente foi considerado desenvolver um fluxograma que facilitasse e orientasse o estabelecimento de parcerias físico-esportivas; que auxiliasse na reflexão sobre as possibilidades de etapas e decisões que poderiam ser consideradas em um processo de construção e manutenção de uma parceria. Em linhas gerais, a ideia era criar um questionário que pudesse ser aplicado em diversas unidades do Sesc, para entender quais são os aspectos importantes e imprescindíveis de uma parceria, bem como entender, de forma mais clara, quais são os objetivos, os critérios, os benefícios e as principais barreiras envolvendo esse modelo.

Posteriormente, com base no apontamento das percepções e necessidades indicadas, seria elaborado o mencionado fluxograma, visando facilitar os caminhos, a compreensão e a estruturação de tais parcerias.

Contudo, ao longo do processo, algumas questões – tanto conceituais quanto práticas – vieram à tona, trazendo outros olhares para a construção da metodologia. A primeira diz respeito ao tempo e à complexidade de aplicar um questionário de investigação às unidades, bem como tabular os dados e transformá-los em um organograma prático e funcional, em um período de curto prazo. Um estudo com esse delineamento experimental pode ser desenvolvido *a posteriori*.

O outro ponto trata da complexidade, da diversidade de atuações, vocações e territórios. Nesse sentido, o entendimento foi de que provavelmente seria entregue um modelo com pouca flexibilidade, que geraria dificuldades em administrar as necessidades de adaptação em um ambiente dinâmico com constantes mudanças. Com isso, a ideia de “próximos passos” que é evidenciada em esquemas de fluxogramas poderia estar comprometida a depender do cenário.

Assim, a proposta caminhou para o desenvolvimento de um documento mais aberto, que tem a intenção de organizar a diversidade de aspectos que envolvem as parcerias físico-esportivas realizadas pelo Sesc e que possa ser manejado a fim de que, por meio dele, possam ser obtidas informações necessárias e relevantes.

Köptcke (2001, p. 71) organizou os tipos de parcerias em três níveis: a parceria institucional (1º nível); a parceria de projeto (2º nível); e a parceria de realização (3º nível). A parceria institucional é construída por pessoas que se valem de documentos institucionais para definir seus parâmetros, critérios e objetivos, e a personalidade das pessoas envolvidas na negociação tem papel central. No nível da parceria de projeto, as pessoas envolvidas constroem a estrutura e as linhas de ação, analisando e definindo o local da ação, o planejamento, as responsabilidades e os papéis; nesse caso, tornam-se nítidas as diferenças e hierarquias entre as pessoas e instituições. O terceiro nível de parceria é a parceria de realização, em que há um aumento da complexidade da parceria em decorrência do aumento no número de pessoas envolvidas, com suas características pessoais e sociais.

Assim, esse documento inaugura a elaboração e as análises das parcerias a partir das suas fases, ou seja: do estágio de maturação em que elas se encontram, e de pistas, as quais representam as “categorias cognoscentes”, as perguntas que auxiliam o aprendizado da relação de parceria em construção por seus próprios atores.

O cartógrafo não só tem que trabalhar com a circularidade fundamental e reconhecer a co-emergência do eu-mundo, mas, sobretudo, ele precisa garantir a possibilidade de colocar em xeque tais pontos de vista proprietários e os territórios existenciais solidificados a ele relacionados. Seu paradigma não é o de conhecer, mas o do cuidar, não sendo também o do conhecer para cuidar, mas o do cuidar como única forma de conhecer, ou ainda, o paradigma da inseparabilidade entre cuidar e conhecer. [...] O cartógrafo deixa-se penetrar pela emergência de mudanças do ponto de vista que surgem no território como problemas ou crises existenciais e que podem permitir a abertura para o reconhecimento de uma maior liberdade autogestiva dos indivíduos e coletivos. [...] Ora a posição paradoxal do cartógrafo corresponde à possibilidade de habitar a experiência sem estar amarrado a nenhum ponto de vista e, por isso, sua tarefa principal é dissolver o ponto de vista do observador sem, no entanto, anular a observação (Passos, 2009, p. 122-123).

Isso implica valorizar os conhecimentos e experiências dos diferentes atores, trabalhar de forma coletiva para construir soluções mais efetivas e sustentáveis e questionar de forma crítica as estruturas e as relações envolvidas.

FASES DA PARCERIA

Inicialmente, os autores propuseram a elaboração de questões que fossem relevantes ao longo do processo de parceria. As questões apontadas visam problematizar a subvalorização das relações interpessoais e do fator humano nas parcerias. As questões propostas vão desde a fase de relações interpessoais, passando pela fase inicial (Construção), até a fase final (Avaliação final), incluindo a fase de desenvolvimento (Manutenção).

Foi elaborado, de forma espontânea, um conjunto de questões importantes para o relacionamento e a colaboração de instituições em torno de eventos, projetos e ações. Em seguida, as questões foram submetidas a uma análise crítica para selecionar aquelas mais pertinentes para cada fase do processo de parcerias institucionais. Quando as questões fossem atribuídas a uma fase específica da parceria, elas seriam nomeadas como “pista”. Essa seleção foi feita de forma arbitrária pelos autores como um primeiro exercício. Em trabalhos posteriores, sugere-se realizar procedimentos estatísticos para testar as relações entre as questões, assim agrupando as pistas (questões) e considerando as cargas de interação entre elas.

A seguir, serão descritas as fases do processo de parcerias institucionais mencionadas no documento:

- Fase das relações interpessoais (pré-institucionais): a construção de uma parceria entre instituições pressupõe a relação entre as pessoas que representam tais instituições. Faz-se importante considerar, portanto, que existe uma dimensão pessoal que dá estrutura às relações institucionais, e que essa dimensão em grande parte é explicada pelas características das pessoas envolvidas, pelos perfis, motivações, interesses e desejos pessoais dos representantes das instituições. A representação das instituições garante que os interesses institucionais e políticos sejam discutidos e azeitados; porém, as humanidades das pessoas acabam servindo, em grande parte, como fio condutor dessa fase, sobretudo porque a relação institucional ainda não se constituiu.
- Fase de construção: denominamos fase de “construção” o momento em que as instituições iniciaram as tratativas para a realização da parceria. Nessa etapa, é importante entender se a missão, a visão e os valores das instituições estão em sintonia. Caso esse ponto inicial não seja observado, sugerimos avaliar muito bem a aproximação e a realização da parceria entre as instituições. O segundo ponto que deve ser observado é em relação ao objetivo da parceria, que pode ser individual (objetivos específicos das instituições) ou geral, a ser desenvolvido ao longo da parceria. Outro ponto são os custos envolvidos para a realização da atividade-fim, devendo ficar bem definido se os custos serão compartilhados entre as instituições, ou se serão de responsabilidade

de apenas uma instituição específica. Finalizada essa fase, destaca-se a necessidade de entender os riscos associados à parceria, e quais serão as ferramentas utilizadas para avaliar o sucesso dela.

- Fase de manutenção: após a verificação dos pontos apresentados na fase de construção e observada a viabilidade da parceria, seguimos para a etapa que, neste documento, será chamada de fase de “manutenção”. Nela, é fundamental que as instituições estabeleçam a comunicação de forma clara e objetiva, a fim de garantir que as expectativas e objetivos acordados sejam alcançados. Também é fundamental a definição de indicadores de desempenho que possam ser acompanhados durante toda a parceria. Esses indicadores devem estar alinhados aos objetivos acordados e devem ser monitorados periodicamente. Além disso, é necessário que as instituições definam mecanismos de avaliação e *feedback*, de modo que possam ser identificados eventuais dificuldades e ajustes necessários para o sucesso da parceria.
- Fase de avaliação final: na fase final da parceria, as instituições precisam avaliar se os objetivos estabelecidos foram alcançados e se os resultados obtidos atenderam às expectativas de todas as partes envolvidas. Aqui, é necessário fazer uma análise crítica dos resultados e identificar as lições aprendidas ao longo da parceria. Além disso, é importante que sejam documentadas as ações desenvolvidas, os resultados alcançados e os custos despendidos, para que esses dados possam ser utilizados como referência para futuras parcerias.

PISTAS

Cada fase da parceria possui suas pistas. As pistas representam a possibilidade de aprender sobre a relação de parceria em construção pelos seus próprios atores através da análise da sinergia entre as instituições e pessoas envolvidas. Quanto mais afinidades e interesses comuns nas fases e categorias entre as parceiras e parceiros, maior a sinergia e, dentro dessa singela proposta de fases e pistas, maior a probabilidade de atingir os objetivos acordados e as metas estabelecidas.

Fase das relações interpessoais

A fase das relações interpessoais produz pistas que nos ajudam a compreender e a qualificar a relação entre as pessoas que representam as instituições parceiras, sendo importante para a reflexão sobre o papel das estratégias de mediação na construção de parcerias institucionais.

Pistas para a sinergia do trabalho

Quem são os representantes das instituições envolvidas na parceria? Quais suas características, identidades?

Quais são as estratégias para a aproximação, visando os primeiros contatos com as pessoas representantes? Quais são os meios e formas para contatos, formais ou informais (*e-mail*, telefone, WhatsApp, Instagram, redes sociais)?

Já se encontraram pessoalmente? Já realizou visita técnica? Quais foram as impressões da recepção para a visita técnica na instituição? Como terminou a visita técnica?

Como é a relação das pessoas que representam as instituições em relação aos valores éticos e morais da instituição parceira? Ambas se alinham em relação a isso?

Fase de construção

A fase de construção da parceria produz pistas que conduzem as instituições e pessoas envolvidas a um processo inicial, de reflexão sobre a sinergia institucional. As preocupações nessa fase dizem respeito às afinidades das estruturas institucionais.

Pistas para sinergia institucional

Qual é o objetivo geral dessa parceria? Quais são os objetivos específicos?

Qual é o papel de cada instituição na parceria?

As missões, visões e valores das instituições envolvidas na parceria estão alinhadas? Quais os pontos convergentes? E os divergentes?

Que recursos serão necessários para atingir esses objetivos? As instituições envolvidas têm condições necessárias para realizar a parceria?

Quais os procedimentos burocráticos necessários para firmar a parceria?

Quais são os riscos associados à parceria? Como esses riscos serão gerenciados e mitigados?

Como a parceria será avaliada? Quais são os indicadores de sucesso que serão usados para medir o progresso e o impacto da parceria?

Fase de manutenção

A fase de manutenção produz pistas que conduzem as instituições e pessoas envolvidas a reflexões sobre as realizações das parcerias. Esse estágio de maturação diz respeito principalmente às preocupações sobre as programações, as mediações e as experiências geradas com o público. Nessa etapa, também estão presentes as preocupações sobre a forma de interação (sinergia) entre as equipes das instituições parceiras.

Pistas para a sinergia do trabalho

Quais alinhamentos devem ser estabelecidos junto à equipe de trabalho?

Os alinhamentos estabelecidos estão sendo respeitados?

Haverá momentos de formação de equipe?

A comunicação entre as instituições está funcionando?

Quais os conteúdos a serem desenvolvidos pelas instituições? Como eles devem ser trabalhados?

Como será organizado o fluxo de trabalho?

Quais serão os mecanismos de *feedback* junto ao público e junto às equipes de trabalho?

Como aplicar as ferramentas de avaliação? Como coletar os dados dos indicadores estabelecidos?

Como serão organizados os momentos de alinhamento para ajustes durante o período de execução das realizações da parceria?

Fase de avaliação final

A fase de avaliação final produz pistas que conduzem as instituições e pessoas envolvidas nas reflexões sobre formas de avaliar as realizações e as relações da parceria. Esse estágio da parceria é crítico, porque versa sobre a reunião e organização dos dados coletados durante as ações junto ao público, para construir conhecimento acerca do produto da parceria, ou seja, uma sinergia do produto. Nesse ponto, a depender da quantidade de afinidades identificadas a partir dos resultados das avaliações, a parceria pode continuar, com novos ajustes e um novo ciclo das suas fases ou estágios de maturação, ou pode se findar.

Pistas para a sinergia do produto

Os objetivos da parceria foram alcançados por ambas as instituições?

As instituições envolvidas na parceria ficaram satisfeitas com os resultados alcançados?

A comunicação entre as instituições envolvidas se deu de forma eficaz e respeitosa?

Os recursos foram usados de forma adequada?

Quais foram as lições aprendidas?

Faz sentido manter a parceria?

REFLEXÕES FINAIS

O trabalho “Pistas para parcerias institucionais: a desconstrução e construção de caminhos” representa um primeiro aceno em direção à compreensão da importância social das parcerias, localizando, sobretudo, a integração de políticas, projetos e ações na área da gestão esportiva.

É notório o aumento da importância dada para as ações em rede, entre instituições que trabalham com desenvolvimento humano e transformação social pelo/para o esporte. Ao mesmo tempo em que as discussões sobre esse assunto aumentam, não observamos investimentos em estudos e ações de desenvolvimento de ferramentas e metodologias para a compreensão e construção de soluções que visem facilitar o estabelecimento de parcerias institucionais no campo da Educação Física e do Esporte. Dessa maneira, a quase totalidade dos trabalhos são das áreas da administração, da gestão, e pouquíssimos são os profissionais de Educação Física que produzem conteúdos sobre parcerias institucionais.

Ainda são negligenciados o fator humano e as relações sociais entre os representantes das empresas quando essas pessoas analisam estratégias e montam planejamento para parcerias institucionais. Nesse sentido, Vale e Lopes (2010, p. 729) discutem que há a necessidade de conhecer a natureza das relações sociais presentes em um contexto de relação institucional para analisar a lógica das estratégias e alianças, e que a capacidade de criar alianças e parcerias é condicionada às vinculações sociais dos atores envolvidos.

Nesse sentido, o presente trabalho sinaliza para a necessidade de refletir sobre as parcerias entre as instituições esportivas, propondo um olhar macro para três pontos principais: 1) a valorização da fase de

relação interpessoal, que produz pistas que nos ajudam a compreender e qualificar as mediações necessárias entre as pessoas que representam as instituições parceiras; 2) o estágio de maturação em que as parcerias se encontram, que aqui classificamos em fase de construção, fase de manutenção e fase de avaliação final; e 3) as perguntas que auxiliam o aprendizado da relação de parceria em construção por seus próprios atores, que aqui chamamos de “pistas” ou “categorias cognoscentes”.

Finalmente, reconhecemos a necessidade de realização de uma extensa revisão de literatura sobre esse tema e a construção de delineamentos experimentais que investiguem, em campo, o entendimento sobre parcerias institucionais por profissionais de Educação Física e Esportes.

REFERÊNCIAS

- GONÇALVES, F. L. P.; SUGAHARA, C. R.; FERREIRA, D. H. L. Sustentabilidade financeira em negócios sociais. *Revista Grifos*, v. 29, n. 49, p. 109-125, 2020.
- GUEDES, S. L.; DAVIES, J. A.; RODRIGUES, M. A.; Santos, R. M. Projetos sociais esportivos: notas de pesquisa. *XII Encontro Regional de História Anpuh*, 1-10, 2006.
- INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 5, 115-a, 1999.
- KOPTCKE, L. A parceria educativa: o exemplo francês. In: KOPTCKE, L. S.; VALENTE, M. E. A. (org.) *Caderno do Museu da Vida – O formal e o não-formal na dimensão educativa do museu 2001/2002*, Rio de Janeiro: Museu da Vida/Fiocruz, 2002. p. 70-79.
- LINS, E. C.; COMUNALLE JÚNIOR, A.; OLIVEIRA, J. R. de; CESÁRIO, S. S. As parcerias institucionais como estratégia de desenvolvimento de benefícios espontâneos. *Sínteses: Revista Eletrônica do SimTec*, n. 2, p. 51-51, 2008.
- PASSOS, E; KASTRUP, V; ESCÓSSIA, L. Pistas do método de cartografia: pesquisa intervenção e produção de subjetividade. *Editora Sulina*. 2009.
- SESC. Departamento Nacional. Plano estratégico do Sesc: 2022-2026 / Sesc, Departamento Nacional. *Sesc, Departamento Nacional*, 2021.
- VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, p. 722-737, 2010.